

Managerqualität ist messbar

Was Unternehmer über Managerqualität wissen müssen

Eine ganz besondere Bedeutung haben die Qualitätsstufen im Management bei der Trennung von Kapital und Management, bei der Vermeidung von Folgeschäden durch Führungsfehler und bei der emotionalen Mitarbeiterbindung an ein Unternehmen. Deshalb geht dieser Artikel auch ganz besonders Unternehmer an.

Eine der ganz großen Herausforderungen für Unternehmer ist es, die Menschen auszuwählen, welche sie bei der Umsetzung ihrer Ideen und Vorstellungen unterstützen. Eine besonders wichtige Aufgabe ist dies in Situationen wie

- der Trennung von Kapital und Management
- der Nachfolgeregelung
- dem teuren Job Hopping von karriereorientierten Egozentrikern
- der Mitarbeiterbindung
- der Vermeidung von Führungsfehlern und deren teuren Folgeschäden

Für derartige Situationen gibt es eine neue alltagstaugliche Methode, die dem Unternehmer Orientierungshilfe bei den Personalentscheidungen bietet. Alltagstauglich in dem hier verwendeten Sinn heißt: Leicht zu verstehen, leicht zu lernen und leicht anzuwenden.

Nähern wir uns dem Thema mit einer kleinen Geschichte.

1

Die Kündigung

Matthias Mewes ist Inhaber eines kleinen Unternehmens im Bereich der digitalen Messinstrumente. Er selbst ist mehr der Tüftler und Entwickler, kennt sich aber auch gut mit Zahlen aus. Immer wieder gelingt es ihm, innovative Lösungen zu finden, die bei seinen Kunden gut ankommen.

Das Unternehmen hat einen eigenen hochspezialisierten Vertrieb. Heute liegt Matthias die Kündigung seines Vertriebsleiters auf dem Schreibtisch. Die dritte Kündigung in dieser Schlüsselposition in sechs Jahren. Jeder kam, hat sich ein Jahr eingearbeitet, hat ein Jahr gut gearbeitet und im dritten Jahr wieder seinen nächsten Karriereschritt vorbereitet. Die Neubesetzung kostet Geld und Aufwand, der Wissens- und Produktivitätsverlust wird wieder enorm sein. „Das darf so nicht weitergehen“, denkt Matthias Mewes. Was hat er nur falsch gemacht?

Nun ja, später werden wir erkennen: Das Auswahlverfahren, welches Matthias für seine Stellenbesetzungen anwendet, bevorzugt Job Hopper unter den Kandidaten. Häufig sind es Selbstdarsteller, die sich gut vermarkten können. Denen ist die Karriereorientierung wichtiger als das Unternehmen oder die Unternehmensinteressen. Schauen wir uns diese Aussage an einer weiteren Geschichte an.

Der Selbstdarsteller

Walter Wichtig hat das Auswahlverfahren gewonnen. Wieder einmal. Er ist zum Geschäftsführer des Traditionsunternehmens berufen worden. Er kann sich eben selbst besonders gut vermarkten.

Seine erste Amtshandlung: Eine neue Stelle für Öffentlichkeitsarbeit wird im Unternehmen eingerichtet. PR ist das Zauberwort auch für die Eignerfamilie. Den Muff abstreifen und den Weg in die Neuzeit finden.

Tatsächlich wird nun PR gemacht, aber weniger für das Unternehmen. Mehr für Walter selbst, der sich nun in der Öffentlichkeit professionell präsentieren und vermarkten kann. Das geht so weit, dass die Vertrauensbasis mit der Eignerfamilie empfindlich gestört wird und diese den Geschäftsführervertrag nach drei Jahren nicht verlängert. Die Stelle wird wieder neu besetzt und Walter Wichtig macht seinen nächsten Karriereschritt bei einem anderen Unternehmen.

Ein Jahr Einarbeitung, ein Jahr Leistung und im dritten Jahr wieder auf dem Absprung. Die Folgekosten und die Folgeschäden dafür sind für das Unternehmen jeweils besonders hoch. Dazu kommen unübersehbare Risiken aus Know How Verlusten und Spin Off Risiken.

Qualitätsstufen im Führungsverhalten



Schaubild 1: Die beiden relevanten Qualitätsstufen im Management

Zu dem hier dargestellten Thema gibt es tatsächlich nur zwei relevante Qualitätsstufen im Management: Das egozentrische und das entwickelte Führungsverhalten. Das

obenstehende Schaubild 1 zeigt eine Gegenüberstellung ihrer Eigenschaften. Gestörtes Verhalten spielt wegen der Auswahlverfahren nur eine untergeordnete Rolle.

Die Mehrheit haben die egozentrischen Persönlichkeiten im Verhältnis etwa 3 zu 1. Ihnen ist die eigene Karriere und der eigene Nutzen wichtiger als die Unternehmensinteressen. Eine ganz andere Kategorie sind die entwickelten Persönlichkeiten, die sowohl in der Leistungsfähigkeit stärker sind und auch ein langfristigeres Engagement erwarten lassen. Entwickelt nennen wir eine Persönlichkeit, wenn sie in ihrer Wahrnehmung und in ihrem Verhalten ihr Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln gefunden hat. Dieses Gleichgewicht ist messbar. Egozentriker dagegen sind Menschen, die sich selbst im Mittelpunkt sehen und andere Menschen beständig an sich selbst und ihrer Perspektive messen. Egozentriker sind sich ihrer Egozentrik nicht bewusst.ⁱ

Schon hier erkennen wir, dass es zwischen diesen beiden Qualitätsstufen entscheidende Unterschiede bezüglich Langfristigkeit und Nachhaltigkeit gibt. Entwickelte Führungspersönlichkeiten sind zwar in der Minderheit, weisen aber eine signifikant höhere Produktivität aus und wirken langfristig und nachhaltig. Dagegen beträgt die durchschnittliche Verweildauer ihrer egozentrischen Kollegen 3 bis 5 Jahre in einer Position, wobei die Tendenz heute eher in Richtung 3 Jahre geht. Dieses konnten wir auch in beiden Geschichten sehen.

Trennung von Kapital und Management

3

Schauen wir uns nun an, was diese beiden Qualitätsstufen für die Trennung von Kapital und Management sowie bei der Nachfolgeregelung bedeuten. Beginnen wir wieder mit einer Geschichte.

Die wichtige Entscheidung

Karl Kleber kann wieder nicht schlafen. Die ganze Nacht hat er sich herumgewälzt und gegrübelt. Es geht um seine Nachfolge. Er hat einen Kandidaten. Drei volle Tage hat er sich bereits mit ihm unterhalten. Aber ist er auch der Richtige? Er sucht jemanden, der langfristig und nachhaltig seine eigene Arbeit fortsetzt. Er quält sich nun schon lange mit dieser Entscheidung. Wer oder was kann ihm hier zuverlässig Entscheidungshilfe bieten?

Das bisher Gesagte zeigt Karl Kleber, dass er bei seiner Entscheidung unbedingt zwischen einer egozentrischen und einer entwickelten Persönlichkeit unterscheiden muss. Eine egozentrische Persönlichkeit ist allenfalls eine zweitklassige Stellenbesetzung für sein Problem. Eine entwickelte Persönlichkeit ist dagegen eine erstklassige Stellenbesetzung. An anderer Stelle habe ich nachgewiesen, dass entwickeltes Führungsverhalten nicht vom Persönlichkeitstyp, sondern von der Entwicklungsstufe im Verhalten abhängig istⁱⁱ. Entwickelte Persönlichkeiten aller Persönlichkeitstypen sind in ihrem Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln und weisen immer exzellente Führungseigenschaften auf. Diese Erkenntnis machen wir uns bei der erstklassigen Stellenbesetzung im Management zunutze. Dazu kommt, dass man bei ihnen erwarten kann, dass sie die Nachfolgeaufgabe

langfristig und nachhaltig antreten. Das kann man von einer egozentrischen Persönlichkeit nicht erwarten. Zuverlässige Entscheidungshilfe bietet Karl Kleber daher die Unterscheidung in egozentrischer und entwickelter Persönlichkeit bei seinem Kandidaten.

Der Rückzug

Lutz Klingeldörfer und Ulf Beckmann sind seit der Schulzeit beste Freunde. Sie haben dann zusammen ein Unternehmen gegründet, das gut floriert. Auch dem hat ihre Freundschaft standgehalten, was schon etwas Besonderes bedeutet. Sie sind dafür auch sehr dankbar.

In diesem Jahr sind beide 60 geworden. Jetzt ist es Zeit, sich zurückzuziehen, denken sie. Ihr erster Gedanke ist es, das Unternehmen zu verkaufen. Als sie es durchdenken, stellen sie fest, dass diese Idee nur sehr schwer umsetzbar sein wird.

Sie halten beide persönlich die Kontakte zu ihren Kunden, haben ein gutes Beziehungsnetz und genießen das Vertrauen ihrer Geschäftspartner. Bleibt also, Kapital und Management zu trennen, einen guten Geschäftsführer zu suchen, ihm die Kontaktbasis schrittweise zu übergeben und sich langsam zurückzuziehen.

Dies sind jetzt ihr größtes Problem und ihre größte Herausforderung. Keinesfalls können sie hier einen dieser karriereorientierten Egozentriker gebrauchen. Sie suchen eine gestandene (entwickelte) Persönlichkeit die ihre eigenen Ideen aufgreifen und weiterverfolgen kann. Wer kann ihnen hier Orientierungshilfe geben, wer hilft ihnen, entwickelte Persönlichkeiten von Egozentrikern zu unterscheiden?

4

Für den Moment halten wir fest: Wenn es sich bei einer Stellenbesetzung im Management aus Sicht des Unternehmers um eine langfristige und nachhaltige Besetzung handelt, dann ist die Unterscheidung der Kandidaten nach egozentrischen und entwickelten Persönlichkeiten die entscheidende Information. Um diese Unterscheidung treffen zu können, gibt es ein Verfahren, welches der Unternehmer selbst anwenden kannⁱⁱⁱ. Mit diesem Verfahren ist die Managerqualität messbar.

Wer zahlt die Zeche?

Ich denke, es ist deutlich geworden, dass es eine Vielzahl von unternehmerischen Personalentscheidungen gibt, bei denen die Unterscheidung von egozentrischen und entwickelten Persönlichkeiten eine entscheidende Rolle spielt.

Aber das ist noch nicht Alles. Da gibt es noch mehr. Die aktuelle Situation in den Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass die Folgeschäden von Führungsfehlern durch egozentrische Manager signifikant steigen. Jedes Jahr werden in Deutschland über 400 Mrd. Euro an Folgekosten von Führungsfehlern aufgewendet (siehe folgendes Schaubild 2). Diese Tatsache wird bisher weitgehend verdrängt und ignoriert.

Im Schaubild 2 sehen wir vier Bereiche, in denen Folgeschäden durch Führungsfehler entstehen. Hier interessieren wir uns vorwiegend für die Fluktuationskosten, ohne die anderen drei Bereiche aus dem Blick verlieren zu wollen.



5

Schaubild 2: Folgeschäden durch Führungsfehler pro Jahr in Deutschland

Die Fluktuationskosten ergeben sich überwiegend aus dem teuren Job Hopping von karriereorientierten Egozentrikern und der Mitarbeiterfluktuation als Folge von Führungsfehlern. Dazu kommen die Folgeschäden aus den anderen drei Bereichen.

Die Fluktuationskosten sind heute ziemlich gut katalogisiert. Interessant bei dieser Größenordnung von rund 100 Mrd. Euro pro Jahr in Deutschland ist, dass 96 % der Unternehmen diese nicht systematisch erfassen, sondern in den Personalkosten verstecken.

Nun ist es so, dass von diesen 400 Mrd. Euro pro Jahr eine ganze Heerschar von Beratern und Personalberatern lebt. Diese verdienen gut an den vorherrschenden Verfahren, Stellen im Management mit zweitklassigen Führungskräften zu besetzen. Spannend ist jetzt natürlich die Frage, wer denn die über 400 Mrd. Euro pro Jahr in Deutschland zahlt. Das sind die Stakeholder der Unternehmen, in erster Linie die Unternehmer. „So weit, so gut“, wird jetzt der eine oder andere Ideologe denken. Wäre da nicht der rasant steigende Bereich der psychischen und psychosomatischen Folgeschäden von Führungsfehlern. Für den zahlen wir alle, genauer gesagt die Beitragszahler der Krankenkassen über ihren Krankenkassenbeitrag. Das gibt dem Ganzen eine pikante Note. Ob das allen Beteiligten bewusst ist?

Entscheidungen für entwickelte Persönlichkeiten im Management sind erstklassige Stellenbesetzungen. Sie sind langfristig und nachhaltig angelegt, reduzieren die Folgeschäden durch Führungsfehler signifikant und erhöhen dadurch die emotionale Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

ⁱ Siehe Hinz, Wolfgang und Kirchhoff, Michael: Egozentriker gekonnt abholen, Hamburg 2016, S. 7f.

ⁱⁱ Siehe Hinz, Wolfgang: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007, S. 207ff.

ⁱⁱⁱ Siehe www.pbi-institut.de